



**You have downloaded a document from  
RE-BUS  
repository of the University of Silesia in Katowice**

**Title:** Restrukturyzacja - między teorią a praktyką

**Author:** Marian Mitręga

**Citation style:** Mitręga Marian. (2013). Restrukturyzacja - między teorią a praktyką. W: K. Miroszewski, M. Stolarczyk (red.), "Śląsk - Polska - Europa - świat : pamięci Profesora Jana Przewłockiego" (S. 181-204). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Marian Mitreġa

## Restrukturyzacja – między teorią a praktyką

### Pojęcie restrukturyzacji

W okresie przekształceń społeczno-gospodarczych i politycznych, jakie dokonały się w Polsce po upadku tzw. bloku państw socjalistycznych, do języka polskiego weszły na trwałe dwa terminy: „transformacja” i „restrukturyzacja”<sup>1</sup>. Pierwszy termin, używany w różnych dziedzinach oraz znaczeniach, rozumiany jest jako przemiana, przekształcenie, przeobrażenie.

Pojęcie „restrukturyzacja” może być stosowane w co najmniej trzech sytuacjach. Służy określeniu<sup>2</sup>:

- takiej przebudowy jakiejś struktury, która nie zmienia relacji między tworzącymi ją elementami;
- zmiany dotychczasowych relacji między poszczególnymi elementami bez przebudowy danej struktury;
- przebudowy danej struktury wraz ze zmianą dotychczasowych relacji między poszczególnymi jej częściami składowymi.

Każdy system jest pewnym zorganizowanym zbiorem, w którym można wyróżnić następujące elementy:

- morfologię, tzn. budowę wewnętrzną;
- strukturę, jaką współtworzą jego części składowe, pozostające w różnorodnych stosunkach wzajemnych;
- sobie właściwy układ funkcji i pozycji realizowanych przez poszczególne części składowe;

---

<sup>1</sup> Słowniki językowe najczęściej utożsamiają restrukturyzację z restrukturalizacją. Por. W. K o p a l i ŋ s k i: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa 1989, s. 440.

<sup>2</sup> R. S z u l: *Restrukturyzacja gospodarcza. Pojęcia i doświadczenia międzynarodowe*. W: *Polonia — quo vadis*. Red. A. K u k l i ŋ s k i. Warszawa 1993, s. 205—240.

- odpowiednią hierarchię;
- zdolność do adaptacji czynnej lub biernej.

„Restrukturyzacja” jest to zatem radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród wymiarów organizacji, tzn. w zakresie działania, w strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. A celem tej zmiany jest przywrócenie instytucji równowagi wewnętrznej lub równowagi z otoczeniem.

Restrukturyzacja obejmuje wiele transakcji powodujących zmianę zakresu lub zasięgu działania organizacji (sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin, ekspansja, ograniczenie działania), zmianę struktury kapitałowej, np. przez zmniejszenie poziomu zadłużenia, prywatyzację czy wreszcie zmianę organizacji wewnętrznej firmy<sup>3</sup>. Restrukturyzacja jest zmianą rewolucyjną (zrywającą do pewnego stopnia z przeszłością) i składa się z szeregu skoordynowanych w czasie zmian stopniowych.

Niezbędność przeprowadzenia restrukturyzacji powstaje wówczas, gdy interakcje organizacji z otoczeniem zostają zakłócone w sposób trwały, a doraźne zabiegi zmierzające do naprawy sytuacji nie dają rezultatu.

Program restrukturyzacji obejmuje opracowanie:

- planów działania,
- projekcji finansowych,
- analizy zagrożeń (ze wskazaniem możliwości ich neutralizacji),
- harmonogramu wdrażania.

Z kolei skuteczność procesu restrukturyzacji zależy od:

- poprawności metodologicznej projektu zmian,
- tempa przemian,
- skali i uwarunkowań procesu,
- stopnia wykorzystania tych elementów organizacji, które sprzyjają powodzeniu procesu, możliwości pokonania barier wewnątrz organizacji,
- wykorzystania możliwości tkwiących w otoczeniu,
- umiejętności ominięcia i przeciwdziałania zagrożeniom z zewnątrz.

W literaturze przedmiotu można jednak znaleźć znaczną liczbę definicji tej kategorii<sup>4</sup>.

Pojęcie „restrukturyzacja” wywodzi się z połączenia angielskich słów *to reconstruct* — ‘zbudować od nowa’ oraz *the structure* — ‘struktura’, które oznaczają rekonstrukcję, przebudowę struktury<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> J. S z t u m s k i: *Metodologiczne problemy restrukturyzacji Górnego Śląska*. W: *Społeczno-gospodarcze i polityczne konsekwencje restrukturyzacji Górnego Śląska*. Red. J. S z t u m s k i. Katowice 1996, s. 11 i nast.

<sup>4</sup> Por. D. K l u p ś, materiał powielony w archiwum Autora.

<sup>5</sup> M. P o r a d a - R o c h o ń: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw jako ciągły proces dostosowawczy*. W: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*. Red. M. P o r a d a - R o c h o ń. Warszawa 2009, s. 68.

Jedna z najbardziej ogólnych definicji została przedstawiona przez Jamesa Bickslera i Andrew H. Chena. Ich zdaniem, „restrukturyzacja jest strategią wzrostu wartości firmy. [...] Innymi słowy, jest to proces przywrócenia dobrej kondycji słabej firmie lub podwyższenia wartości silnej firmy”<sup>6</sup>. Ujęcie to mówi nam ogólnie, czym jest istota tego zjawiska. Nie ma natomiast mowy o tym, jakimi działaniami można to osiągnąć.

Szerszą definicję formułuje H. Singh. Jego zdaniem, „restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej czy strukturze organizacyjnej. Obejmuje wiele różnych transakcji, które prowadzą do sprzedaży części przedsiębiorstwa lub pozyskania nowych dziedzin działalności, zmiany struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, zmiany struktury własnościowej czy wreszcie zmiany wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa”<sup>7</sup>.

Zgodnie z Europejską Fundacją na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia przez pojęcie „restrukturyzacja” „rozumie się koncepcję polegającą na transformacji kapitału, procesów pracy, produktów oraz rynku pracy”<sup>8</sup>.

Zdaniem polskiego specjalisty od metod zarządzania H. Dźwigola, „restrukturyzacja może być postrzegana jako ogół przemian dokonywanych we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa w odpowiedzi na zmiany zachodzące w jego otoczeniu”<sup>9</sup>.

Definicja A. Nalepki precyzuje dla odmiany dziedziny, w jakich mają dokonywać się zmiany. Według autora, „restrukturyzacja przedsiębiorstwa, najogólniej rzecz biorąc, jest zmianą o charakterze radykalnym i dotyczy zmian systemu zarządzania, techniki, technologii, zasobów finansowych i ludzkich oraz jego statusu organizacyjno-prawnego, tak aby odpowiadały celom postawionym przed przedsiębiorstwem oraz były odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia”<sup>10</sup>. W obu podejściach występuje nowy element, a mianowicie otoczenie przedsiębiorstwa, które w istotny sposób determinuje procesy restrukturyzacji. Na ten fakt autorzy będą zwracać uwagę jeszcze wielokrotnie.

M. Woźniak z kolei pisze, że „restrukturyzacja jest procesem przekształceń aparatu wytwórczego poszczególnych sektorów, działów, gałęzi i branż oraz zmian technologicznych i produktowych zachodzących wewnątrz firm”<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> Z. Sapijaska: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa 1997, s. 26–27.

<sup>7</sup> R. Borowiecki, A. Nalepka: *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*. W: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*. Red. R. Borowiecki. Warszawa 2003, s. 76.

<sup>8</sup> A. Świątkowski: *Restrukturyzacja zakładu pracy. Komentarz*. Kraków 2003, s. 11.

<sup>9</sup> H. Dźwigoł: *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*. Warszawa 2007, s. 15.

<sup>10</sup> A. Nalepka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*. Kraków 1999, s. 22.

<sup>11</sup> M. Woźniak: *Ekonomiczne problemy krajów postsocjalistycznych. Deregulacja, demonopolizacja, prywatyzacja, restrukturyzacja*. Kraków 1995, s. 105.

Według definicji zaproponowanej przez A. Fornalczyk, J. Choroszczaka i M. Mikulca, „restrukturyzacja przedsiębiorstw oznacza przeprowadzenie istotnych zmian w sposobie zarządzania, organizacji oraz wykorzystywania zasobów materialnych i pracowniczych”<sup>12</sup>.

W większości definicji podkreśla się, że restrukturyzacja jest zmianą radykalną. Takiego sformułowania używa także J. Lichtarski, rozumiejący restrukturyzację jako „zachodzący w przedsiębiorstwach proces radykalnych skoncentrowanych w czasie i zazwyczaj o szerokim zakresie przedmiotowym zmian w strukturze i wielkości różnorodnych zasobów i procesów przedsiębiorstwa”<sup>13</sup>.

Teleologiczność zjawiska, jakim ma być ogólna poprawa, proponuje m.in. G. Przesławska, dla której „restrukturyzacja to całokształt zmian zachodzących na poziomie przedsiębiorstwa, umożliwiających wzrost jego efektywności, konkurencyjności, a także poprawę jego sprawności organizacyjnej i elastyczności działania”<sup>14</sup>.

W swojej pracy J. Falińska podkreśla, że „jedną z form rozwoju przedsiębiorstwa może być restrukturyzacja, czyli organizacyjne, techniczne i ekonomiczne dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań zmieniającego się otoczenia, zapewniające mu lepsze zaspokojenie potrzeb rynku i korzystniejszą współpracę z partnerami”<sup>15</sup>.

Jeszcze inną definicję proponują M. Czapiewski i Z. Kreft, pisząc, że „oznacza ona organizacyjne, kadrowe, finansowe, techniczne przystosowanie przedsiębiorstwa do działania w warunkach gospodarki rynkowej w celu podniesienia jego efektywności”. A. Stabryła pisze natomiast, że restrukturyzacja „stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich”<sup>16</sup>.

Jeszcze inaczej restrukturyzację ujmuje C. Suszyński, twierdząc, że jest to „złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa”<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> A. Fornalczyk, J. Choroszczak, M. Mikulec: *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego: programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*. Warszawa 2008, s. 7.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>14</sup> G. Przesławska: *Współzarządzanie pracownicze w przemianach systemowych w Polsce*. Wrocław 2002, s. 104.

<sup>15</sup> J. Falińska: *Czynniki zewnętrzne wpływające na proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: *Restrukturyzacja gospodarki. Teoria i praktyka*. Red. J. Szczygielski. Wrocław 1995, s. 49.

<sup>16</sup> A. Nalepka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 20.

<sup>17</sup> C. Suszyński: *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. Warszawa 2003, s. 71.

Na uwagę zasługuje także definicja A. Kameli-Sowińskiej i A.B. Mareckiego, którzy zwracają uwagę na to, że „restrukturyzacja jest to proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności wykorzystania zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej”<sup>18</sup>.

Definicja B. Pełki charakteryzuje restrukturyzację przez pryzmat całości gospodarki. Jej autor stwierdza, że „restrukturyzacja to zmiana struktury w odniesieniu do gospodarki państwa w zakresie produkcji przemysłowej i rolnej, działalności usługowej i handlowej, zmiany systemu zarządzania oraz statusu organizacyjnego poszczególnych sektorów (branż) i jednostek gospodarczych (przedsiębiorstwa)”<sup>19</sup>.

A. Karpiński pisze, że „proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami strukturalnymi w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów tej struktury, które reprezentują nowoczesność i z reguły wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich w kierunku rozwiązań bardziej niż dotąd racjonalnych i skutecznych”<sup>20</sup>.

W ujęciu W. Sadzikowskiego pojęcie to odnosi się do restrukturyzacji przemysłu. Z takiego punktu widzenia „procesy restrukturyzacji przemysłu przejawiają się przede wszystkim we wprowadzaniu do produkcji, a w konsekwencji na rynek krajowy i zagraniczny, nowych produktów oraz wprowadzaniu takich zmian technicznych w wytwarzaniu produktów dotychczas wytwarzanych, iż osiągane zmiany w kosztach ich wytwarzania oraz ich jakość pozwalają na utrzymanie bądź poprawę zdolności konkurencyjnych na rynku”<sup>21</sup>.

Należy także wymienić propozycję C. Kochalskiego, który uważa, że nie jest najważniejsze samo brzmienie definicji. Według niego warto bowiem zwrócić większą uwagę na cechy restrukturyzacji, które można wywnioskować, czytając większość przytaczanych pojęć. Będą nimi m.in.: „radykalizm zmian; adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu; dostosowanie pod względem

<sup>18</sup> Z. Sapijaska: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 29.

<sup>19</sup> B. Pełka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*. Warszawa 1994, s. 17.

<sup>20</sup> A. Karpiński: *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*. Warszawa 1986, s. 20.

<sup>21</sup> S. Krajewski: *Prywatyzacja. Restrukturyzacja. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*. Warszawa 2009, s. 122.

organizacyjnym; zakres działalności oraz struktury kapitałowej; efektywność wykorzystania zasobów; uzyskanie lepszej pozycji strategicznej na rynku”<sup>22</sup>.

## Klasyfikacje, typologie, rodzaje restrukturyzacji

Zagadnienie restrukturyzacji postrzegane jest w różnoraki sposób, dlatego też w literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele różnych klasyfikacji, typologii i rodzajów restrukturyzacji. Każde z nich odnosi się do innych kryteriów podziału, w zależności od charakteru, istoty czy zakresu zmian.

Najczęściej spotykanym rozróżnieniem tych procesów będzie podział na restrukturyzację naprawczą i rozwojową.

Restrukturyzacja naprawcza najogólniej ma za zadanie uratowanie przedsiębiorstwa przed upadkiem. Jest ona przeprowadzana wówczas, gdy zakład znalazł się w bardzo złej sytuacji finansowej i jedynie szybkie radykalne działania mogą przynieść poprawę. Powodem złego stanu firmy będzie często brak szybkiej reakcji na pogarszającą się sytuację lub też dokonywanie zbyt powierzchownych zmian. Podejmowane działania naprawcze mają charakter stabilizujący, co ma na celu utrzymanie chociaż minimalnej płynności finansowej, niezbędnej do dalszego funkcjonowania. Restrukturyzacja ta prowadzi do opracowania i wdrażania w życie zaprojektowanego programu ratunkowego. Będą to głównie zmiany reaktywne, odpowiadające kryzysowi. W ramach restrukturyzacji naprawczej możliwe są dwie drogi osiągnięcia szybkiej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa. Pierwszy sposób mówi o działaniach restrukturyzacyjnych w ramach potencjału gospodarczego. Nacisk kładzie się w tym przypadku na takie aspekty, jak: udoskonalenie sposobu zarządzania, lepsza organizacja pracy, obniżenie kosztów produkcji, podniesienie jakości wyrobów czy doskonalenie kadr. Drugim sposobem będzie restrukturyzacja naprawcza przez odchudzenie przedsiębiorstwa. Proponowanymi działaniami w tym ujęciu są: likwidacja nieefektywnych działów firmy, sprzedaż lub dzierżawa mienia produkcyjnego, obniżenie majątku nieprodukcyjnego, redukcja zatrudnienia czy też ograniczenie asortymentu<sup>23</sup>.

Restrukturyzacja rozwojowa ma na celu tworzenie podstaw długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa, podniesienie jego efektywności oraz atrakcyjności na rynku. Z reguły jest skierowana do organizacji będących w niezłej kondycji fi-

<sup>22</sup> C. Kochalski: *Restrukturyzacja a przemiany strukturalne w polskim cukiernictwie*. W: *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*. Red. C. Glinkowski. Szczecin—Poznań 2006, s. 84.

<sup>23</sup> A. Fornalczyk, J. Choroszczak, M. Mikulec: *Restrukturyzacja górnictwa...*, s. 19.

nansowej. W tym przypadku będziemy mieli do czynienia ze zmianami proaktywnymi, które pozwalają na przygotowanie się do zmian nie tylko już dokonanych na rynku, ale również przewidywanych w dalszej perspektywie. Okres przemian jest tutaj znacznie dluszy, wynosi bowiem zazwyczaj 2—10 lat. Restrukturyzacja ta zakłada m.in. zakrojone na szeroką skalę zmiany jakościowe oraz wprowadzenie innowacyjności w obszarze technicznym, produkcyjnym i marketingowym. Wśród przykładowych posuni restrykturyzacji rozwojowej wymienia się takie działania, jak: dywersyfikacja działalności, odnowa asortymentu produkcji, poszukiwanie nowych rynków zbytu czy budowa własnych kanał dystrybucji<sup>24</sup>.

Zdaniem R. Borowieckiego, który za główny punkt odniesienia przyjął podmiotową struktur systemu gospodarczego, można rozróżnić dwa rodzaje restrykturyzacji. Restrukturyzacj w skali makro (makrorestrykturyzacja) oraz restrykturyzacj w skali mikro (mikrorestrykturyzacja)<sup>25</sup>.

Makrorestrykturyzacja wize się ze zmianami strukturalnymi całej gospodarki, co ma doprowadzi do osiągnięcia długofalowych celów gospodarczych. Główną rolę odgrywa tutaj aktywnie działające państwo, które za pomocą różnych środków stara się przyspieszy rozwój wyrobów, sektorów czy regionów gospodarki. W makrorestrykturyzacji zmiany strukturalne są przyporządkowane konkretnemu programowi rozwoju gospodarczego, a do celów sterowania tymi procesami wykorzystuje się mechanizmy systemu ekonomiczno-finansowego. Podstawową cech restrykturyzacji w skali makro jest to, że zmiany nie są przypadkowe, lecz sterowane z dominującym udziałm państwa. Należy jednak doda, że oczekiwane efekty zmian strukturalnych nigdy nie bd w pełni zadowolające, bez towarzyszccej innowacyjności zarówno w przedsiębiorstwach, gospodarce, jak i w społczeństwie<sup>26</sup>.

Mikrorestrykturyzacja będzie natomiast dotyczy płaszczyzny samego przedsiębiorstwa. W tym przypadku parametry centralnego systemu ekonomiczno-finansowego wpyłwaj na mikrorestrykturyzacj przez powiązania procesów innowacyjności firmy z ogólną polityk przemysłową państwa. Restrukturyzacja w skali mikro polegać będzie zatem przede wszystkim na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działn dostosowawczych do zmieniającego się otoczenia, dzięki czemu adaptuje się ono do wymogów rynku i parametrów makroekonomicznych. Firma może to osiągnąć, wprowadzając różne strategie w obszarze techniki, technologii, organizacji, ekonomiki czy też rynku. Ich skuteczne wdrożenie ma na celu zapewnienie poprawy konkurencyjności na rynku<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>25</sup> R. Borowiecki, A. Nalepka: *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania...*, s. 80.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 80—81.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 81.



Kolejną typologią jest zróżnicowanie ze względu na to, jakiego obszaru działalności dotyczą procesy zmian. Można mówić o restrukturyzacji przedmiotowej i podmiotowej. Ta pierwsza dotyczyć będzie zmian systemowych, obejmujących zwłaszcza przekształcenia techniczno-technologiczne oraz asortymentowe. Inicjatorem tych działań będzie samo przedsiębiorstwo. Restrukturyzacja podmiotowa zaś to zmiany w obszarze systemu zarządzania oraz ekonomiki, finansów i rynku. Zachęcającym do zmian oprócz samego przedsiębiorstwa mogą być w tym przypadku także organy państwa, zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym. Trzeba jednak przyznać, że ów podział ma głównie charakter umowny. Przeważnie nie występuje on w czystej postaci, ponieważ programy restrukturyzacyjne zawierają zbiór elementów z obu przedstawionych rodzajów<sup>28</sup>.

Ciekawą klasyfikację przedstawia R. Szulc, który prezentuje cztery ujęcia terminu „restrukturyzacja”:

- restrukturyzacja jako obiektywne zjawisko wynika z działania anonimowych sił rynkowych to restrukturyzacja gospodarcza, czyli istotne jakościowe zmiany w funkcjonowaniu gospodarki, obejmujące wszystkie jej obszary; tak rozumiana ma charakter globalny, a zmiany mają charakter skokowy i oddzielają cykl procesów gospodarczych;
- restrukturyzacja mikroekonomiczna to restrukturyzacja przedsiębiorstwa, czyli świadome, zaplanowane i celowe działanie, którego przedmiotem jest konkretna jednostka gospodarcza, a podmiotem kierownictwo tej jednostki lub czynnik zewnętrzny; polega na zmianach w jednej lub w kilku dziedzinach: kadrowej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej;
- restrukturyzacja systemowo-instytucjonalna gospodarki narodowej, której efektywność zależy od sprawności mechanizmu rynkowego; polega głównie na: prywatyzacji, stymulowaniu konkurencji przez liberalizację cen, demopolizację, usuwanie barier utrudniających mobilność kapitału, siły roboczej, na reformie systemu bankowego dla potrzeb rynku;
- restrukturyzacja rzeczowa mezo- i makroekonomiczna; dotyczy przekształceń w rzeczowej strukturze gospodarki narodowej, gałęzi lub regionów, które dokonywane są w sposób celowy przez określone podmioty władzy; polega na promowaniu jednej gałęzi i hamowaniu rozwoju lub ograniczaniu działalności innych po to, aby uzyskać określone cele, jak zmniejszenie zużycia surowców i energochłonności, wzrost innowacyjności gospodarki narodowej, poprawa pozycji kraju na arenie międzynarodowej, poprawa sytuacji ekologicznej, itp.<sup>29</sup>.

Etap cyklu życia przedsiębiorstwa oraz sytuacje wywołujące konieczność zmian strukturalnych stanowią kolejne kryterium podziału restrukturyzacji na:

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 76—77.

- kreatywną, podejmowaną w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia w celu m.in. wywarcia wpływu na dokonanie się odpowiednich zmian w otoczeniu;
- antycypacyjną, będącą następstwem przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstwa istotnych zmian w jego otoczeniu; w przypadku trafnych prognoz umożliwia ona wyprzedzające dostosowanie struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania, programu produkcji do zachodzących zmian w otoczeniu i w efekcie uzyskanie przewagi konkurencyjnej, aż do objęcia pozycji lidera;
- dostosowawczą (adaptacyjną), polegającą na szybkim i skutecznym wprowadzaniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu; przy dobrej identyfikacji powstałych zmian oraz dostatecznej głębokości i kompleksowości wprowadzanych zmian może skutecznie zapobiegać pogarszaniu się pozycji konkurencyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa, zapewniając mu trwały byt;
- naprawczą, jako szczególną odmianę restrukturyzacji adaptacyjnej; przyjmuje ona charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności<sup>30</sup>.

Biorąc pod uwagę głębokość przeprowadzanych reform, można wyodrębnić restrukturyzację płytką (wycinkową) i głęboką (kompleksową). Ta pierwsza ma za zadanie osiągnięcie jak najszybszych efektów poprawy stanu firmy. Jej wadę stanowi jednak to, że jest ona działaniem krótkotrwałym. Bardziej polecana jest restrukturyzacja głęboka, która w kompleksowy sposób podchodzi do problemu i daje nadzieję nie tylko na przetrwanie, ale także na dalszy rozwój<sup>31</sup>.

W innej jeszcze klasyfikacji zwrócono uwagę na rolę prywatyzacji w procesie restrukturyzacji. Wyróżnia się tu trzy rodzaje przemian:

- restrukturyzację zakładającą pozostanie przedsiębiorstwa w sektorze publicznym, czyli bez sprecyzowanych perspektyw prywatyzacji; z reguły restrukturyzacja ta sprowadza się do komercjalizacji, redukcji majątku produkcyjnego i zatrudnienia oraz oddłużenia;
- restrukturyzację dokonywaną w ramach sektora publicznego, mającą na celu przygotowanie przedsiębiorstwa do prywatyzacji, a głównym celem restrukturyzacji jest wzrost wartości rynkowej firmy; w praktyce sprowadza się to do wykorzystania tzw. modelu angielskiego, popularnego w okresie prywatyzacji gospodarki brytyjskiej, gdy premierem była M. Thatcher;
- restrukturyzację w wyniku i dzięki autentycznej prywatyzacji; w tym przypadku prywatyzacja stanowi podstawowy element restrukturyzacji, a z drugiej strony jest jej głównym narzędziem (dzięki prywatyzacji możliwa jest

<sup>30</sup> A. N a l e p k a: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 23.

<sup>31</sup> M. I n g r a m: *Cele i techniki restrukturyzacji*. Katowice 2002, s. 15.

restrukturyzacja w sferze decyzyjno-własnościowej prowadzącej do wzrostu efektywności gospodarowania)<sup>32</sup>.

Autor niniejszego opracowania pozwala sobie zaproponować jeszcze inną typologię, a właściwie rodzaj restrukturyzacji, jakim jest *restrukturyzacja umiejscowiona*. Przez tak zwerbalizowaną kategorię rozumiem akt restrukturyzacji dokonujący się na określonym, ściśle zdelimitowanym i jednolitym pod względem gospodarczym obszarze, obejmujący swym wpływem znaczącą część zasobów pracy zamieszkujących go ludzi. Takiego określenia użyłem do scharakteryzowania przekształceń gospodarczych na obszarze Górnego Śląska.

### Czynniki powodzenia restrukturyzacji

Jak już wielokrotnie podkreślano, restrukturyzacja jest procesem złożonym i wielowymiarowym, w związku z czym jej właściwe przeprowadzenie jest niezmiernie trudne. Z pomocą przychodzą tu tzw. czynniki powodzenia, które możemy znaleźć w literaturze przedmiotu. Od ich zrozumienia, a następnie właściwego wykorzystania w dużej mierze zależeć będzie końcowy efekt przeprowadzonej restrukturyzacji. Ogólnie można stwierdzić, że odniesienie sukcesu będzie zależeć od tego, czy szanse i silne strony będą przeważać nad zagrożeniami i słabymi stronami.

Można wymienić wiele czynników, które pomagają w odniesieniu sukcesu restrukturyzacji. Powinno się dążyć do tego, aby działania wprowadzające zmiany cechowały się:

- proaktywnością, zakładającą, że przyszłością można sterować, wobec czego planowanie rozwoju przedsiębiorstwa winno być nastawione na opanowywanie przyszłości, a nie na jej przewidywanie i przygotowywanie się do niej;
- sensytywnością, czyli nastawieniem się na poszukiwanie nowego spojrzenia na sytuację przedsiębiorstwa, zapewniającego dostrzeżenie tego, czego inni mogą nie dostrzec;
- kompleksowością, polegającą na zapewnianiu sprawności całego przedsiębiorstwa, a nie konkretnego stanowiska czy jednostki organizacyjnej; każdy zatrudniony musi mieć świadomość ważności swoich działań dla powodzenia całego przedsiębiorstwa;
- ekonomicznością, postulującą konieczność unikania wszelkiego marnotrawstwa, jak również maksymalnego wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> S. K r a j e w s k i: *Prywatyzacja. Restrukturyzacja. Konkurencyjność...*, s. 123—124.

<sup>33</sup> A. N a l e p k a: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 212.

Powodzenie restrukturyzacji zależeć będzie jednocześnie od spełnienia następujących warunków:

- bezwzględnej konieczności posiadania jasnego planu strategicznego, stanowiącego ramy dla polityki i środków informacji (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), wyboru i stosowania określonych środków kierowania oraz wspomagania procesu adaptacji zawodowej pracowników, przeznaczenia określonych zasobów ludzkich i materialnych na realizację procesu restrukturyzacji;
- rzeczywistego włączenia się kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w proces restrukturyzacji, a zwłaszcza bezpośrednich przełożonych pracowników w przygotowanie koncepcji i realizację niezbędnych działań zmierzających do zoperacjonalizowania planu strategicznego;
- aktywnego prowadzenia działalności informacyjnej, współdziałania i negocjowania z partnerami społecznymi, mimo że początkowo proces ten jest wysoce konfliktogenny;
- prowadzenia przez samo przedsiębiorstwo procesu kierowania i wspierania adaptacji zawodowej jego pracowników (a tym bardziej kierowania ewentualnymi nadwyżkami zatrudnionych); każde „podwykonawstwo” w tej dziedzinie powinno być wykluczone;
- przewidywanie i kierowanie kosztami restrukturyzacji (dostrzegalnymi i ukrytymi) w taki sposób, aby uniknąć marnotrawienia zasobów w okresie, w którym przedsiębiorstwo jest zmuszone do szczególnej oszczędności<sup>34</sup>.

Podczas realizacji wymienionych wytycznych zawsze należy dodatkowo uwzględnić specyfikę firmy i otoczenia, w jakim się znajduje. W przeciwnym wypadku nawet przyporządkowanie się im nie daje gwarancji na uzyskanie oczekiwanych rezultatów<sup>35</sup>.

Aby restrukturyzacja została skutecznie przeprowadzona, muszą sprzyjać firmie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki i uwarunkowania. Do czynników wewnętrznych zaliczać będziemy m.in. zawartość programu zmian, klimat organizacyjny panujący w firmie, umiejętność zarządzania zmianami przez kadrę kierowniczą oraz bieżącą sytuację przedsiębiorstwa<sup>36</sup>. Do czynników zewnętrznych wpisują się natomiast uwarunkowania i czynniki tkwiące w otoczeniu organizacji. Będzie to zatem charakter gospodarki, polityka przemysłowa państwa, rozstrzygnięcia prawne, postawy i zachowania klientów czy konkurentów, a więc aspekty, na które zarządzający nie mają bezpośredniego wpływu<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> D. Thierry: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*. Warszawa 1995, s. 20.

<sup>35</sup> A. Nalepka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 213.

<sup>36</sup> H. Dźwiągół: *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*. Warszawa 2007, s. 42.

<sup>37</sup> Ibidem.

Kolejnymi czynnikami, od których będzie zależeć właściwe przeprowadzenie restrukturyzacji są:

- poprawność metodologiczna projektu zmian;
- tempo przemian, skala i uwarunkowania procesu;
- stopień wykorzystania tych elementów organizacji, które sprzyjają powodzeniu procesu;
- możliwość pokonania barier wewnątrz organizacji;
- wykorzystanie możliwości tkwiących w otoczeniu;
- umiejętność przeciwdziałania zagrożeniom z otoczenia lub ich ominięcia<sup>38</sup>.

Ważną rolę podczas przeprowadzania zmian będzie odgrywać osoba czy też grupa osób, które te przemiany będą wprowadzać. Postuluje się, aby z procesem restrukturyzacji kojarzone były osoby o charakterze przywódczym, znane w firmie i emocjonalnie z nią związane<sup>39</sup>. Takim osobom z pewnością łatwiej będzie przekonać załogę o konieczności reform niż osobie mało znanej i nie-związanej bezpośrednio z firmą.

Korzystnym czynnikiem podczas przeprowadzania restrukturyzacji jest również ciągłość władzy. Najlepszą sytuacją będzie, gdy te same osoby planują i wdrażają zmiany. Dzięki temu można liczyć na jednolite poglądy dotyczące rozmiarów zmian, tempa oraz metod. Tym samym zachowana powinna być też ciągłość decyzji<sup>40</sup>.

Restrukturyzacja jest procesem długotrwałym. Zarówno jej przygotowanie, jak i wdrożenie wymaga działań, które są bardzo czasochłonne. Tak samo efekty wprowadzanych zmian zazwyczaj nie są widoczne od zaraz. Dlatego też bardzo ważną umiejętnością jest przewidywanie. Innymi słowy, co zrobić, aby to, co zmieniamy dziś, zaowocowało za jakiś czas.

## Zagrożenia dla restrukturyzacji

Restrukturyzacja to nie tylko szansa na „lepsze jutro” dla przedsiębiorstwa czy tym bardziej gwarancja jego sukcesu. Należy pamiętać bowiem, że w parze z działaniami restrukturyzacyjnymi idą również zagrożenia niepowodzeniem, a czasem nawet niepożądane skutki uboczne. Uzależnione jest to od różnych czynników, zarówno wewnętrznych, jak i pochodzących z zewnętrznego otocze-

<sup>38</sup> Z. Sapijaska: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 8—9.

<sup>39</sup> H. Dźwigoł: *Model restrukturyzacji organizacyjnej...*, s. 42.

<sup>40</sup> A. Stępnia-Kucharska: *Istota restrukturyzacji przedsiębiorstw*. W: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Przesłanki i procedury*. Red. A. Stępnia-Kucharska, D. Stos. Skierniewice 2009, s. 64.

nia organizacji. Duże znaczenie będzie mieć tu z pewnością rodzaj oraz wielkość przeprowadzanych zmian.

Skuteczność programów restrukturyzacyjnych obarczona jest znacznym stopniem ryzyka. Do grupy najczęstszych zagrożeń osiągnięcia pożądanych celów restrukturyzacji zalicza się takie okoliczności, jak:

- dekapitalizacja majątku;
- konkurencja wewnętrzna;
- wchłanianie najbardziej atrakcyjnych obszarów przez obcych;
- upadek służb technicznych;
- nieprzystosowalność kadry kierowniczej do nowych sytuacji<sup>41</sup>.

Innymi zjawiskami, na które należy zwrócić uwagę podczas restrukturyzacji, bezpośrednio lub pośrednio utrudniającymi jej przebieg mogą być:

- stałe rozbieżności poglądów, działań politycznych i społecznych ośrodków decyzyjnych co do rozmiarów, tempa, metod i kryteriów przekształcania gospodarki i jej podmiotów;
- silny i niemalejący opór załóg największych i znajdujących się w złej sytuacji przedsiębiorstw, prowadzący do konfliktów i zachowań emocjonalnych, jak również zmiany decyzji grożące chaosem;
- niezaspokojona presja coraz liczniejszych grup społecznych na szybkie efekty w postaci wzrostu poziomu materialnego, bezpieczeństwa pracy, perspektyw itp.;
- niestabilność otoczenia, ograniczająca dopływ kapitału własnego i obcego, niezbędnego do przeprowadzenia zmian o charakterze rozwojowym, warunkującego trwały postęp gospodarki;
- brak środków finansowych wśród pracowników przedsiębiorstw, umożliwiających im uczestniczenie w uwłaszczaniu, a nie traktowanie akcji jako środka jednorazowej poprawy sytuacji materialnej;
- niski poziom świadomości i wiedzy ekonomicznej pracowników przedsiębiorstw, utrudniający pełne oraz konstruktywne uczestnictwo w procesie restrukturyzacji<sup>42</sup>.

Oprócz realnego zagrożenia niepowodzeniem, istnieje także ryzyko związane z niedoskonałością przeprowadzanych zmian. Występujące niedociągnięcia programów restrukturyzacyjnych polskich przedsiębiorstw C. Suszyński postanowił zanalizować w czterech aspektach:

1. **Aspekt strategiczny.** Podczas formułowania programów restrukturyzacji zdarzało się pomijać kwestie fundamentalne: „Po co przedsiębiorstwo istnieje? Jaką ma misję?”. Odpowiedzi na te pytania nie są proste, wymagają dużego przygotowania i dyscypliny analitycznej ze strony wszystkich głównych „aktorów” zaangażowanych w proces formułowania strategii przedsiębior-

<sup>41</sup> Ibidem, s. 213.

<sup>42</sup> Ibidem, s. 214.

stwa. W pierwszym etapie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw tylko nieliczne z nich dysponowały kadrami zdolnymi podjąć się profesjonalnej dyskusji strategicznej. Brak odpowiedniego przygotowania powodował, że trudności towarzyszyły również formułowaniu celów strategicznych i przekładaniu ich na zalecenia programu restrukturyzacji, tak istotna zaś kwestia rozwojowa, jak przekształcenia własnościowe (prywatyzacja), przybierała postać zaleceń będących mieszanką obaw i życzeń.

2. **Aspekt merytoryczny.** Słabe punkty wielu programów restrukturyzacji to: niewielkie rozpoznanie rynku przedsiębiorstwa i prognozy sprzedaży niepotwierdzone żadnymi bardziej wiarygodnymi analizami. Na ogół dokonywano prostej ekstrapolacji wcześniejszych trendów; również koszty występowały najczęściej w ujęciu historycznym. Brakowało precyzyjnego określenia źródeł finansowania zamierzonych inwestycji i zwiększenia kapitału obrotowego. Problemem samym w sobie była analiza prawnych podstaw sytuacji przedsiębiorstw, funkcjonujących latami bez uporządkowanego stanu prawnego części aktywów będących w ich dyspozycji (głównie nieruchomości).
3. **Aspekt metodyczny.** Do najczęstszych uchybień w tym względzie należałoby zaliczyć brak kompleksowości programów w połączeniu z uznaniowością obszarów wybranych do restrukturyzacji, brak planów i harmonogramów realizacji zadań. Luki metodyczne w programach restrukturyzacji hamowały przełożenie zaleceń i rekomendacji na procedury zarządzania zmianami. Ograniczenia te utrudniały posługiwanie się programem restrukturyzacji zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i w fazie realizacji i kontroli efektów restrukturyzacji.
4. **Aspekt socjologiczny.** Niedostatki programów przejawiały się w sferze kontaktów międzyludzkich generowanych przez proces restrukturyzacji<sup>43</sup>.

Niestety, ale obawy pracowników nie okazywały się bezpodstawne. Zwłaszcza w początkowej fazie restrukturyzacji głównym działaniem kierownictwa było właśnie zmniejszenie zatrudnienia do rozmiarów, które odpowiadały rzeczywistym potrzebom i możliwościom przedsiębiorstw. Te jakże trudne, ale zarazem konieczne decyzje wielokrotnie wywoływały falę niezadowolenia, napięć i społecznych protestów. Wiele jest przykładów, pokazujących, że restrukturyzacja generuje tak duże emocje i niepokoje społeczne, które nierzadko doprowadzały do strajków, manifestacji, a nawet poważnych zamieszek. Złagodzeniu sytuacji z pewnością nie pomagały silne i mocno roszczeniowe związki zawodowe, które bardzo obawiały się utraty swojej pozycji.

Miedzy innymi w tym kontekście ważną rolę odgrywał polityka informacyjna. „Należy zgodzić się z opinią socjologów, że pracownicy i całe społeczności lokalne nie mogą być zaskakiwani konsekwencjami podejmowanych działań i muszą być do nich należycie przygotowani. Nie powinni — a dotąd było to

<sup>43</sup> C. S u s z y ń s k i: *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja...*, s. 120—122.

regułą — czerpać informacji o własnych losach z enuncjacji prasowych, przypadkowych informacji i plotki. Restrukturyzacja nie może kojarzyć się z zagrożeniami egzystencjalnymi. Wręcz przeciwnie, ma stwarzać pomyślne perspektywy życiowe, uzależnione wszakże od indywidualnego wysiłku ludzi. Tymczasem błędy informacyjne, brak klarownych programów i zasad restrukturyzacji sprawiają, iż proces ten kojarzony jest z dwoma kataklizmami, traktowanymi [...] w kategoriach klęsk elementarnych: zamykaniem kopalni czy huty dobrodziejki i bezrobociem”<sup>44</sup>.

Wydaje się, że szczególne kontrowersje wywołuje do dziś kwestia prywatyzacji polskich przedsiębiorstw. Uwagę poświęcił temu tematowi S. Krajewski, który na wstępie podkreśla, że restrukturyzacja (w tym przypadku prywatyzacja), „jak każdy z procesów ekonomicznych i społecznych naruszających istniejące *status quo* i interesy rozmaitych grup społeczno-zawodowych, ma charakter konfliktowy. Dotyczy to w sposób oczywisty przekształceń własnościowych”<sup>45</sup>.

Zdecydowanie najczęściej konflikty pojawiają się w relacjach pomiędzy pracownikami a nowymi właścicielami sprywatyzowanej firmy. Niejednokrotnie częstotliwość i siła sporów jest wynikiem sposobu, w jakim sprywatyzowano przedsiębiorstwo. Podczas typowych konfliktów interesów działania załóg koncentrowane są głównie na:

- utrzymaniu wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem, najczęściej za pośrednictwem związków zawodowych;
- niedopuszczeniu do obniżania zatrudnienia;
- domaganiu się satysfakcjonującego wzrostu wynagrodzeń traktowanych przede wszystkim jako główne źródło utrzymania;
- pozostawieniu przynajmniej części świadczeń socjalnych;
- zachowaniu dotychczasowych stanowisk przez osoby pełniące funkcje kierownicze<sup>46</sup>.

## Polska restrukturyzacja własnościowa

Restrukturyzacja własnościowa, potocznie (choć nie do końca właściwie) zwana prywatyzacją, dotyczy będzie przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Od wielu lat jest to temat popularny, co jakiś czas pojawiający się obiegu czy to politycznym, czy też medialnym, ale z drugiej strony

<sup>44</sup> M. Mitrega: *Restrukturyzacja umiejscowiona. Socjalne i regionalne aspekty przemian w górnictwie węgla kamiennego*. Katowice 2001, s. 92.

<sup>45</sup> S. Krajewski: *Prywatyzacja. Restrukturyzacja. Konkurencyjność...*, s. 102.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 103.



bardzo kontrowersyjny. Podstawy prywatyzacji biorą się z poglądów nurtu neo-liberalnego, według którego efektywne funkcjonowanie organizacji w dużym stopniu uzależnione jest od jej form własności, i to właśnie własność prywatna jest najkorzystniejsza. W skrajnych opiniach można nawet doszukać się postulatów sprywatyzowania wszystkich zakładów. Argumentem jest stwierdzenie, że prywatyzacja, „uwalniając przedsiębiorstwo od balastu politycznej interwencji i nierynkowych wytycznych w działaniach, ogranicza zdolność polityków do wpływania na działalność przedsiębiorstwa w kierunku, jaki służy ich osobistym celom, czy też wyraża partykularne naciski polityczne kosztem efektywności rynkowej, porządkuje cele przedsiębiorstwa i poprawia sprawność jego działania”<sup>47</sup>.

Restrukturyzacja ma zatem na celu „odchudzenie” przedsiębiorstwa w części dotyczącej zarówno majątku produkcyjnego, jak i majątku nieprodukcyjnego w celu obniżenia kosztów jego funkcjonowania, a także zmiany struktury aktywów produkcyjnych zgodnie z realizowaną strategią rozwoju<sup>48</sup>.

Prywatyzacja podejmowana jest w różnej skali, zarówno w krajach rozwiniętych, gdzie w pełni panuje gospodarka rynkowa, w krajach rozwijających się, jak i w krajach tworzących nowy ustrój społeczno-gospodarczy, które dopiero budują podstawy gospodarki rynkowej.

Restrukturyzacja własnościowa może być postrzegana w różny sposób. Według A. Nalepki, „prywatyzacja oznacza przekształcanie sektora państwowego w sektor prywatny i polega w tym przypadku na przekazywaniu przez państwo prawa własności części majątku publicznego, zorganizowanego w przedsiębiorstwa, określonym podmiotom fizycznym albo prawnym podmiotom prywatnym. Łączy się to z ograniczeniem władzy i odpowiedzialności państwa. Państwo przekazuje obywatelom swój majątek, przekazuje im także odpowiedzialność za ich osobistą pomyślność ekonomiczną oraz ryzyko za podejmowane przez nich decyzje”<sup>49</sup>.

Definicję bardziej konkretną podają A. Dobroczyńska, L. Juchniewicz, S. Snopek. Prywatyzacja jest rozumiana „jako instrument zmiany jednolitej, zmonopolizowanej struktury w strukturę podmiotów o różnym statucie prawno-własnościowym w takiej skali, aby było to przesłanką istnienia autonomicznych podmiotów gospodarczych, mogących z sobą konkurować na rynku”<sup>50</sup>.

Można również spoglądać na zagadnienie prywatyzacji w ujęciu wąskim (mikroekonomicznym) lub szerokim (makroekonomicznym). W wymiarze szerokim prywatyzacja rozumiana jest jako „szereg różnorodnych działań, ma-

<sup>47</sup> A. N a l e p k a: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 39.

<sup>48</sup> E. G ł o w a c k a - Ż u k, K. Ż u k: *Restrukturyzacja majątkowa przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej*. Lublin 2010, s. 65.

<sup>49</sup> Ibidem, s. 41.

<sup>50</sup> A. D o w ż y c k i, H. S o b o l e w s k i, W. T ł u d o w s k i: *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*. Red. H. S o b o l e w s k i. Poznań 2003, s. 91.

jących na celu zmianę struktury własności w danym kraju, na korzyść własności prywatnej, przy jednoczesnym ograniczeniu zaangażowania państwa w gospodarce”<sup>51</sup>. W ujęciu wąskim prywatyzacja „jest natomiast procesem transformacji własności państwowej we własność niepaństwowych osób prawnych lub fizycznych. Prywatyzacja w tym znaczeniu to sprzedawanie bądź rozdawanie przez państwowego właściciela małych i średnich przedsiębiorstw konkretnym nabywcom”<sup>52</sup>.

Z prywatyzacją rozumianą w szerokim znaczeniu związane będą następujące procesy:

- prywatyzacja oddolna (założycielska), czyli powstawanie nowych, prywatnych podmiotów gospodarczych;
- prywatyzacja (odpłatna lub nieodpłatna) niegospodarczego mienia publicznego (państwowego i komunalnego), w tym prywatyzacja ziemi, przekazywanie w prywatne ręce budynków, budowli itp.;
- prywatyzacja bezpośrednia, a więc sprzedawanie lub rozdawanie przez właściciela państwowego małych i średnich przedsiębiorstw konkretnym nabywcom, z reguły osobom fizycznym;
- prywatyzacja kapitałowa, polegająca na sprzedaży, również w ofercie publicznej, lub rozdawaniu akcji państwowych spółek akcyjnych, zarówno produkcyjnych, jak i firm użyteczności publicznej oraz monopolistów naturalnych<sup>53</sup>.

W ujęciu prywatyzacji w wąskim znaczeniu będą to natomiast takie procesy, jak:

- rezygnacja z własności, czyli przekazanie (odpłatne, częściowo odpłatne lub nieodpłatne) osobom prywatnym praw własności przynależnych państwu; przedmiotem przekazania mogą być funkcjonujące przedsiębiorstwa jako całości lub też określone składniki majątkowe przedsiębiorstw;
- powierzenie sektorowi prywatnemu określonego zakresu produkcji lub usług wykonywanych dotąd przez przedsiębiorstwo państwowe; sprowadza się to do oddania przedsiębiorstwa lub jego mienia do odpłatnego użytkowania albo też do udzielenia koncesji na określoną działalność, z zachowaniem przez państwo prawa nadzoru i kontroli;
- wycofanie się państwa z pewnych obszarów działalności, niekorzystanie z własności, świadome zostawianie miejsca dla rozwoju sektora prywatnego<sup>54</sup>.

Zasadniczym celem restrukturyzacji własnościowej jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Wiąże się to nierozdzielnie z opinią już przyta-

<sup>51</sup> A. Stępnia-Kucharska: *Restrukturyzacja decyzyjno-własnościowa*. W: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, s. 68.

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> A. Nalepka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 41.

<sup>54</sup> Ibidem, s. 41–42.

czaną, o wyższej efektywności ekonomicznej firm prywatnych w porównaniu z przedsiębiorstwami państwowymi. Osiągnięcie głównego celu jest realizowane za pomocą celów cząstkowych, które mają charakter ekonomiczny, ale także społeczno-polityczny<sup>55</sup>.

Przechodząc do sedna sprawy, a więc do konkretnych działań prywatyzacyjnych, należy wiedzieć, że możliwe jest kilka podstawowych technik prywatyzacji. Mogą one być z powodzeniem wykorzystywane zarówno w krajach rozwiniętych, jak i tych rozwijających się. Jedyną zasadniczą różnicą mogą być konkretne uregulowania prawne, występujące na obszarze danego państwa. Owe techniki prywatyzacji to:

- sprzedaż akcji w publicznej ofercie;
- sprzedaż akcji inwestorowi prywatnemu;
- sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego mienia;
- wykup przedsiębiorstwa przez kadrę zarządzającą i/lub pracowników;
- dzierżawę i/lub kontrakty menedżerskie z opcją wykupu<sup>56</sup>.

Sprzedaż akcji w publicznej ofercie dotyczy głównie dużych firm i charakteryzuje się stosunkowo łatwą dostępnością obywateli do kupna tychże akcji. Należy pamiętać, że w takim przypadku występuje duże ryzyko nadmiernego rozproszenia własności. Technikę tę można stosować w trzech formach: sprzedaż licytacyjną, sprzedaż po cenie stałej z ewentualną redukcją, sprzedaż po stałej cenie metodą „kto pierwszy, ten lepszy”.

Sprzedaż akcji inwestorowi prywatnemu przynosi z reguły mniejszy zysk dla państwa i realizowana jest najczęściej w przypadku niespełnienia przez przedsiębiorstwo określonych wymagań na rynku giełdowym. Wiąże się to z poszukiwaniem tzw. strategicznego inwestora, któremu oferuje się od ok. 50% do 90% akcji<sup>57</sup>.

Sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego mienia dotyczy raczej mniejszych przedsiębiorstw i związana jest ściśle z wyceną ich wartości na podstawie dwóch czynników: wartości majątku oraz zdolności do przynoszenia zysków. W przypadku nierentownych zakładów albo sprzedaje się je poniżej ich wartości, albo są one likwidowane, a ich majątek zostaje sprzedany.

Wykup przedsiębiorstwa może być zrealizowany przez grupę inwestorów zewnętrznych, przez kadrę kierowniczą, jak również przez samych pracowników. Często towarzyszyć temu będzie spory wzrost zadłużenia, jako następstwo zaciągnięcia długów przez inwestorów na jego wykup, dług ten spłacany jest z późniejszych zysków przedsiębiorstwa<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> A. Szewc-Rogańska: *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*. Rzeszów 2004, s. 33.

<sup>56</sup> A. Nalepka: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, s. 45.

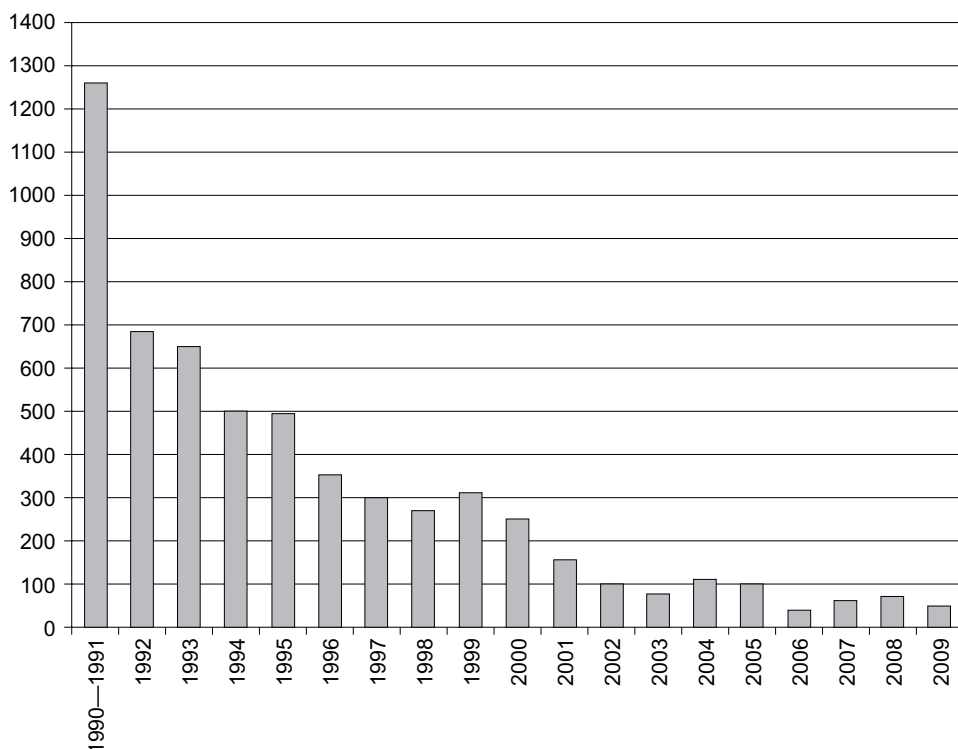
<sup>57</sup> Ibidem, s. 46.

<sup>58</sup> Ibidem, s. 47.

Dzierżawa lub kontrakty menedżerskie z opcją wykupu to opcja, w której przyszły nabywca przedsiębiorstwa najpierw obejmuje prawo do jego zarządzania. Występuje także tzw. prywatyzacja leasingowa, czyli dzierżawa pracownicza z możliwością wykupu. Natomiast kontrakty menedżerskie z opcją wykupu to umowy dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem, w których określa się sposób przeniesienia praw własności z państwowej na menedżerską.

Cechą charakterystyczną polskiej restrukturyzacji w jej pierwszym okresie było pozbycie się przez przedsiębiorstwa tzw. majątku nieprodukcyjnego. Świadczy to o trudnościach w zagospodarowaniu z tych aktywów w gospodarce rynkowej takich składników, jak:

- mieszkania i hotele zakładowe (80%),
- zaplecze rekreacyjno-wypoczynkowe (55%),
- zaplecze medyczne (36%),
- placówki oświatowe (33%)<sup>59</sup>.



**Wykres 1.** Przedsiębiorstwa państwowe objęte procesem przekształceń własnościowych w latach 1990–2009

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 27.

<sup>59</sup> E. Głowacka-Żuk, K. Żuk: *Restrukturyzacja majątkowa przedsiębiorstw...*, s. 66.

W latach 1990—2009 procesem prywatyzacji objęto 7 516 przedsiębiorstw państwowych, z których:

- 1 738 skomercjalizowano,
- 2 191 poddano prywatyzacji bezpośredniej,
- 1 933 postawiono w stan likwidacji,
- 1 654 to zlikwidowane PGR-y.

Lata 1990—1991 to najdynamiczniejszy okres, w którym procesem przekształceń objęto 1 256 przedsiębiorstw, w 2009 roku przekształcono już tylko 53 firmy.

Zagospodarowanie majątku nieprodukcyjnego odbyło się przede wszystkim przez sprzedaż oraz komunalizację (mieszkania, hotele zakładowe i placówki oświatowe). Rudymmentarnie wykorzystywano formę dzierżawy czy wniesienie majątku aportem do nowo kreowanych spółek prawa handlowego<sup>60</sup>.

Tabela 1

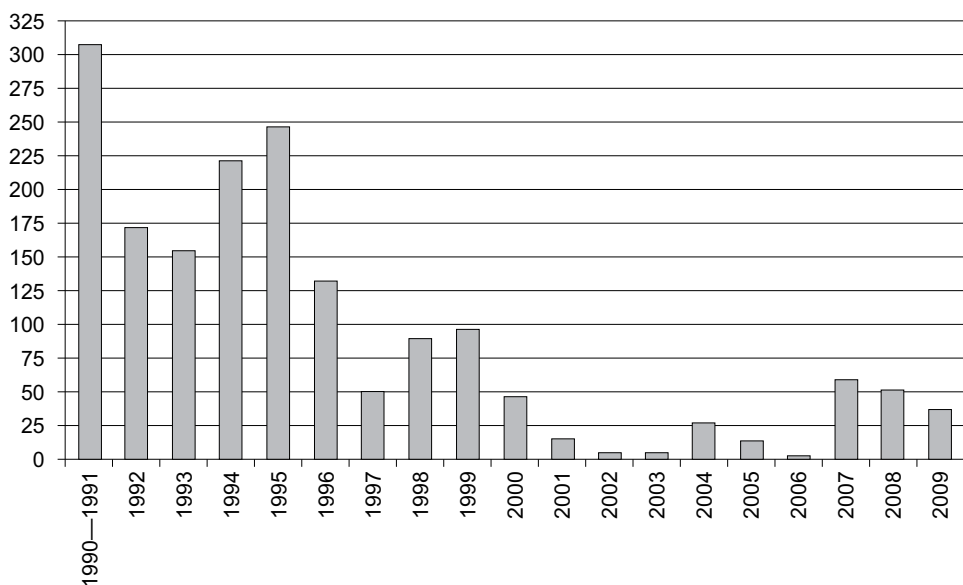
**Struktura przedsiębiorstw państwowych objętych procesem prywatyzacji  
według dróg prywatyzacji i rodzaju działalności**

Wyszczególnienie	Ogółem	Skomercjalizowane	Objęte prywatyzacją bezpośrednią	Poddane likwidacji
<b>OGÓŁEM</b>	<b>100,0</b>	<b>29,6</b>	<b>37,4</b>	<b>33,0</b>
w tym:				
Górnictwo i wydobywanie	100,0	61,5	20,7	17,8
Przetwórstwo przemysłowe	100,0	40,9	30,2	28,9
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	100,0	91,0	4,5	4,5
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	100,0	27,5	45,0	27,5
Budownictwo	100,0	15,2	48,4	36,4
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	100,0	11,6	52,0	36,4
Transport i gospodarka magazynowa	100,0	24,7	33,4	41,9

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 28.

Restrukturyzacja majątkowa podejmowana w podmiotach państwowych dotyczyła także części uznanego za zbędny majątku produkcyjnego, którego głównymi składnikami były grunty, hale produkcyjne i magazyny, środki transportu i wyposażenie obiektów.

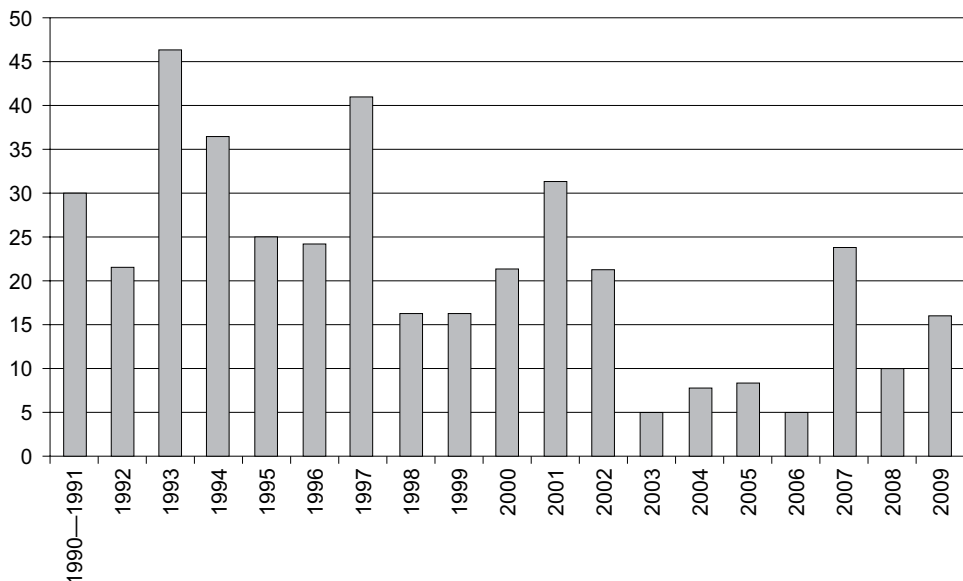
<sup>60</sup> Raport z badań realizowanych w ramach Grantu KBN IHOZDO 1214 „Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw” — maszynopis w archiwum Autora.



**Wykres 2.** Przedsiębiorstwa państwowe skomercjalizowane w latach 1990—2009

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 29.

W okresie 1990—2009 skomercjalizowano 1 738 przedsiębiorstw państwowych (w 2009 roku — 37 przedsiębiorstw).



**Wykres 3.** Spółki sprywatyzowane pośrednio w latach 1990—2009

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 31.

W latach 1990—2009 sprywatyzowano pośrednio 404 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, w tym 15 w trybie nieodpłatnego zbycia akcji na rzecz jednostek samorządu terytorialnego. W 117 spółkach dokonano prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego. W 2009 roku prywatyzowano 16 spółek, w tym 6 w trybie nieodpłatnego zbycia akcji na rzecz jednostek samorządu terytorialnego. Według danych Ministerstwa Skarbu przychody z prywatyzacji pośredniej w 2009 roku wyniosły 4 793,2 mln zł (1 893,0 mln zł w 2008 roku).

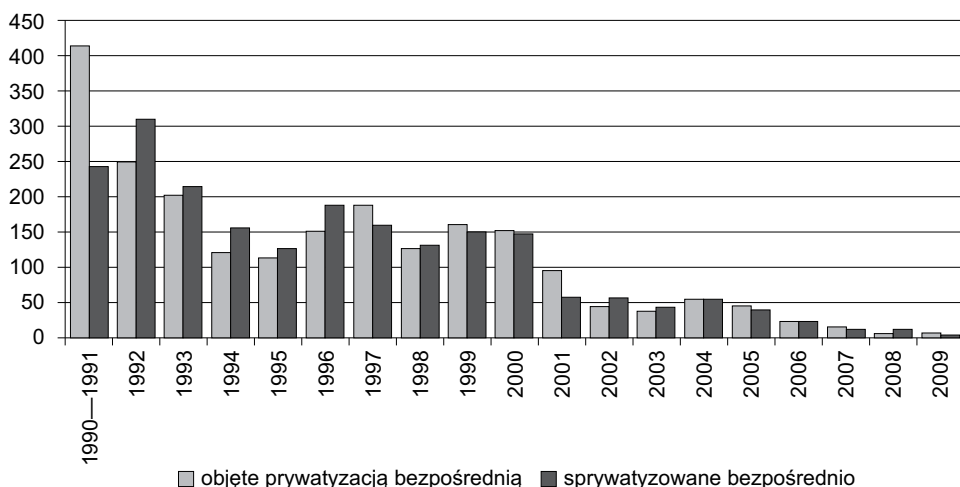
Tabela 2

**Struktura spółek sprywatyzowanych pośrednio w latach 1990—2009  
według rodzaju działalności**

Wyszczególnienie	Udział procentowy spółek sprywatyzowanych	
	razem	w tym z udziałem kapitału zagranicznego
<b>OGÓŁEM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
w tym:		
Przetwórstwo przemysłowe	61,6	76,9
w tym:		
produkcja artykułów spożywczych	7,9	0,9
produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	6,9	12,8
produkcja wyrobów z metali	5,2	3,4
produkcja urządzeń elektrycznych	5,9	6,0
produkcja maszyn i urządzeń	6,4	5,1
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	9,4	8,5
Budownictwo	6,9	2,6
Handel: naprawa pojazdów samochodowych	4,0	1,7
Transport i gospodarka magazynowa	5,0	0,8

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 32.

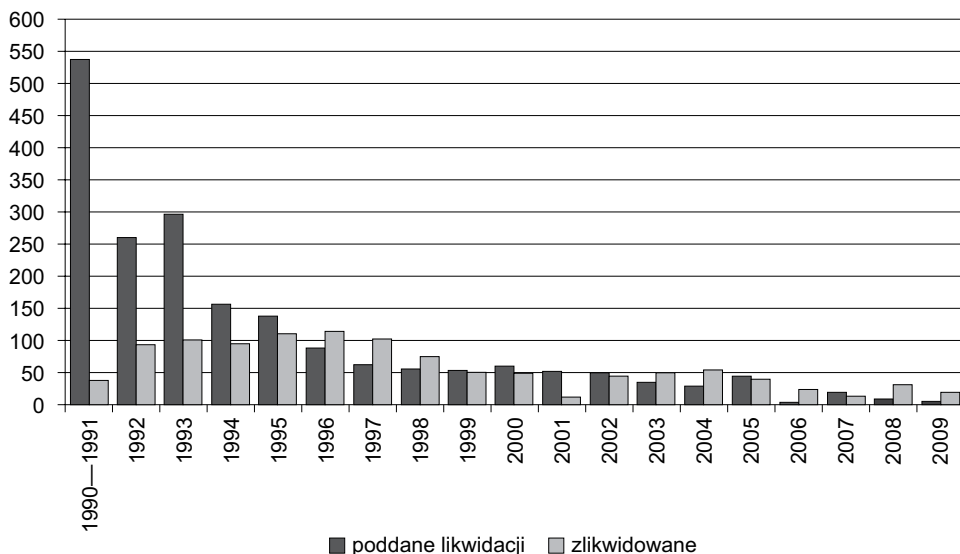
Oprócz sprzedaży czy oddania składników majątku w dzierżawę dodatkową procedurą było wydzielenie samodzielnych jednostek, do których wnoszono aportem (lub wydzierżawiano) część zbędnego majątku. Dotyczyło to zazwyczaj obiektów pomocniczych związanych z utrzymywaniem właściwego stanu technicznego zasobów produkcyjnych. Działania te najczęściej dotyczyły firm, których działalność powiązana była z: usługami remontowymi, budowlanymi, sprzętowo-transportowymi, handlem, a także działalnością socjalno-bytową.



**Wykres 4.** Przedsiębiorstwa państwowe objęte prywatyzacją bezpośrednią i sprywatyzowane w latach 1990—2009

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 37.

W latach 1990—2009 prywatyzacją bezpośrednią objęto 2 191 przedsiębiorstw państwowych (w tym 7 w 2009 roku), a procesy prywatyzacyjne zakończono w 2 110 przedsiębiorstwach, czyli w 96,3% prywatyzowanych tą drogą. Według danych Ministerstwa Skarbu przychody z tytułu prywatyzacji bezpośredniej w 2009 roku wyniosły 100,2 mln zł (w 2008 roku —160,4 mln zł).

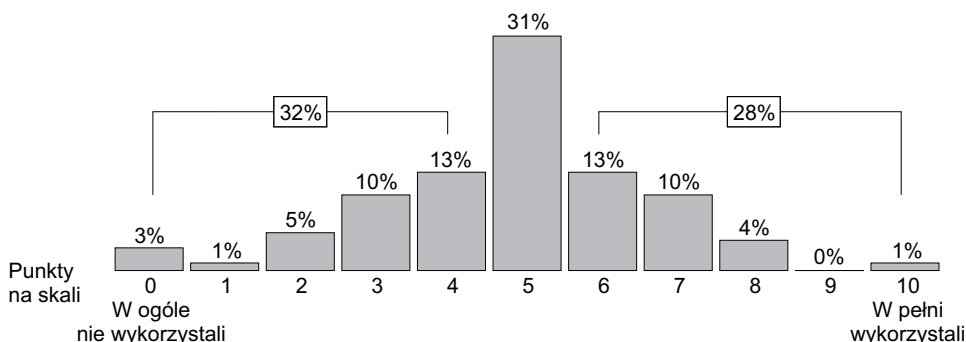


**Wykres 5.** Przedsiębiorstwa państwowe poddane likwidacji i zlikwidowane w latach 1990—2009

Źródło: Główny Urząd Statystyczny. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2009 r.* Warszawa 2010, s. 39.



Do końca grudnia 2009 roku na 1 933 przedsiębiorstwa poddane procesowi likwidacji w 1 094 jednostkach (56,6%) proces ten zakończono. W kolejnych latach zmniejszała się liczba przedsiębiorstw państwowych poddanych likwidacji z przyczyn ekonomicznych do 7 w 2006 roku oraz 9 w 2009 roku.



**Wykres 6.** W jakim stopniu, Pana(i) zdaniem, Polacy wykorzystali szanse, możliwości, jakie dał im upadek komunizmu w 1989 roku? Odpowiedź proszę zaznaczyć na skali.

Źródło: CBOS Komunikat z badań 07/2010. *Postawy wobec transformacji ustrojowej i oceny jej skutków*. Warszawa 2010.

Analiza wykresu 6. potwierdza ambiwalentność odczuć Polaków wobec restrukturyzacji<sup>61</sup>. Swoje oceny 32% respondentów lokuje poniżej średniej, a 28% powyżej. Jako pozytywne cechy procesu wskazywano intensywność procesu zagospodarowania majątku nieprodukcyjnego dostosowującego wielkość i strukturę aktywów do zmieniających się potrzeb firm. Pozytywnie oceniano także wykorzystanie różnorodności form zagospodarowania majątku przyczyniające się do optymalizacji rozstrzygnięć. Wśród negatywów zjawiska zauważano trudności w efektywnym zagospodarowaniu całego majątku, który uznany został za zbędny, woluntarystyczny charakter tych decyzji oraz niższe ceny zbywanych nieruchomości w stosunku do ich wartości księgowej.

Pozostając w polskich realiach, nie sposób nie odnieść się do wielu negatywnych skojarzeń, jakie wywołuje restrukturyzacja. Szczególnie uwidoczniło się to w okresie przemian zachodzących w rodzimych zakładach państwowych podczas transformacji systemowej. Ówczesny proces zmian, a nawet już samo pojęcie restrukturyzacji dla większości zwykłych pracowników kojarzyły się wyłącznie z zagrożeniem, jakim była ewentualna utrata pracy. Niejednokrotnie dochodziło do sytuacji, w których w skrajnych przypadkach powodowało to przedstawienie restrukturyzacji nie jako szansy, alternatywy dotychczasowego złego stanu przedsiębiorstwa, ale jako zagrożenia jego bytu, utożsamianego wyłącznie z funkcjami miejsca pracy.

<sup>61</sup> W tytule badania proces ten określono jako „upadek komunizmu”, ale w zagadnieniach szczegółowych najczęściej przewijały się pytania o wpływ restrukturyzacji majątku przedsiębiorstw państwowych.